

УДК 658.015

Т.С.ЧЕРКАШИНА

*Харківський національний економічний університет*

## **КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЯК УМОВА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Розглядається взаємозалежність впливу корпорацій та управлінського персоналу одне на одного. Акцентовано увагу на оптимізацію оплати праці як утворюючого чинника для всебічного розвитку представників управлінської ланки. Особливу увагу приділено сучасним технологіям нематеріального стимулювання, зокрема соціально-психологічним.

Теоретичні розробки і практичні зусилля спеціалістів усе більше спрямовуються на подолання відчуження людини від засобів виробництва. Тому на перший план висунулися проблеми корпоратизації як умови подолання цього протиріччя та розвитку людини. Особливу роль на підприємствах корпоративної форми власності відіграють співробітники управлінської ланки. Це пояснюється тим, що, по-перше, рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від рівня розвитку висококваліфікованих кадрів, а, по-друге, можливістю навчання не окремих працівників, а їх груп за допомогою тренінгів, семінарів, коучингу зменшує фінансові витрати. Отже, необхідність поглиблення наукової розробки даної проблеми визначає її актуальність.

Значний внесок у ґрунтовне дослідження теоретичних проблем розвитку керівників і спеціалістів зробили такі відомі вчені, як Т.Голоядова, Б.Грядущий, В.Сумін, В.Гончаров, Г.Назарова, П.Капустянський [4, 6, 7, 10, 14, 16].

Враховуючи вітчизняний науковий доробок щодо цієї проблеми, питання полісистемності розвитку управлінського персоналу сучасних корпорацій залишаються недостатньо вивченими.

Метою даної роботи є узагальнення сучасних технологій розвитку персоналу управлінської ланки, визначення їх системності та надання рекомендацій щодо практичного їх застосування на підприємствах корпоративного типу (в акціонерних товариствах – АТ) України.

Відповідно до зазначеної мети в роботі передбачено вирішити такі завдання: конкретизувати і розвинути тезу про вирішальну роль корпоратизації як умови всебічного розвитку управлінського персоналу; дослідити сутність, полісистемний характер управління розвитком управлінського персоналу сучасної корпорації; узагальнити основні механізми щодо вдосконалення системи його розвитку з метою впровадження найбільш дієвих у практичній діяльності АТ.

Кожна форма власності за своєю природою є історичною. Для цивілізаційних етапів розвитку людства домінуючим об'єктом власності було природне середовище, для аграрної цивілізації – земля. У період розвитку індустріальної цивілізації, зокрема машинного виробництва, вперше в історії домінуючим об'єктом власності стали створені людиною предмети виробничого призначення. Необхідність високої концентрації індустріальних засобів виробництва зумовила розрив між працею і власністю, відрив робочої сили від об'єктивних умов її продуктивного використання [1, с.191-193].

Поступове самозаперечення приватної власності створювало підґрунтя для утвердження приватно-особистої форми власності, передусім на продуктивну силу своєї праці та на результати їх функціонального використання. Саме у цьому контексті корпоратизація має розглядатися, з одного боку, як важлива ланка самозаперечення формацийних ознак капіталістичного суспільства, з іншого – як вияв домінуючої функції суспільного цивілізаційного процесу, його олюднення і гуманізації [1, с.194]. Можна зробити висновок, що формуючи володіння, приватнокапіталістична власність реалізується через зрілі форми організації виробництва та господарювання.

Так, до переваг корпоративної форми власності А.Гальчинський [1,с.198] відносить надзвичайно високу виробничу гнучкість, здатність акумулювати капіталістичні ресурси і кошти будь-якої належності, деперсоніфікацію приватної власності на засоби виробництва, що виражається у втраті окремими власниками капіталу безпосереднього контролю над його функціонуванням. Зрештою, корпорація – це найдемократичніша форма власності (з її функціонуванням пов'язані поняття "революція в управлінні" та „народний капіталізм”).

Особливі умови корпоративна форма власності створює для управлінського персоналу. Наприклад, у Франції дієвими інститутами є „комітети підприємств” та “делегати персоналу”, до компетенції яких належить інформування адміністрації щодо індивідуальних і колективних вимог, які стосуються заробітної плати, премій, просування по службі. Та найбільш дієвою залишається німецька система, у якій співучасть розуміється як частка осіб найманої праці у прийнятті рішень на всіх рівнях – підприємств, корпорацій, регіональних та національних органів [2, с.82-83].

Слід зазначити основні умови та проблеми розвитку українських корпоративних підприємств. Система корпоративного управління в Україні проходить етап становлення і характеризується наявністю спільних рис з англо-американською (так, система органів акціонерного товариства охоплює Правління та Спостережну Раду, а питання діяль-

ності вирішуються спільно керівництвом та працівниками), німецькою (найважливішу роль відіграють інституційні інвестори), японською моделями (деякі ринки мають ознаки існування ключового банку чи кейрецу). До основних проблем розвитку корпоративних підприємств України слід віднести: недосконале законодавство, слабку систему захисту прав акціонерів, відсутність прозорості у системі розкриття інформації, низьку ліквідність вторинних ринків корпоративних ЦП, відсутність надійних рейтингів [3, с.51].

В економічній літературі недостатньо уваги приділяється впливу управлінського персоналу на організацію, у якій він працює. Тому автор наголошує на оборотному зв'язку між корпорацією і управлінським персоналом: по-перше, корпорація як соціально-економічна система не може нормально функціонувати без наявності особливої категорії людей, завдання яких полягають у забезпеченні цілеспрямованої і погодженої роботи всього колективу, а, по-друге, корпорація створює особливі умови для їх розвитку. Праця представників системи управління має свої специфічні особливості: по-перше, предметом продуктом їхньої праці є інформація, а по-друге, вона спрямована не на безпосереднє виробництво благ, а на управління працівниками, які виробляють ці блага, по-третє, управлінська праця переважно розумова [4, с.70].

Співробітники управлінського персоналу можуть свідомо і планомірно впливати на роботу корпорації, оскільки мають на це повноваження, тобто має сенс говорити, що персонал будь-якої організації зазнає, з одного боку, організаційного впливу (від керівного складу), а з іншого, самоорганізаційного. І тоді, на погляд автора [4], правомірно виокремлювати систему цінностей і відносин, що складаються під час організаційного впливу управлінської ланки на персонал взагалі.

В таких умовах господарювання специфіка управління соціальними і соціально-економічними системами дозволяє говорити про передумови розвитку нового напрямку в науці – управлінської герменевтики.

Герменевтично орієнтований тип управління містить елемент саморегуляції, пов'язаний з духовною природою людини, що проявляється через пильний погляд менеджера на оточуючих і самого себе. Менеджер має бути толерантним, адже толерантність, терпимість до множинності інтерпретацій обумовлюють гуманізацію відносин керівника і підлеглого. „Вдивлятися”, „вслухуватися” в явища, що оточують навколишній керований об'єкт, в інформацію про цей об'єкт і „відчувати” його – ці герменевтичні процедури дають можливість принципам гуманізму утвердитися в управлінській діяльності [5, с.111-113].

Хочемо наголосити, що до управлінців сучасних підприємств корпоративної форми власності висуваються і інші вимоги. Так, ще Платон вказував, що, наприклад, державні функції можуть здійснювати лише обрані – ті, хто отримав особливе виховання й достатній досвід управління державними справами. Людей, які не володіють належними здібностями, на його думку, необхідно усувати від здійснення управлінських функцій. На погляд автора даного дослідження, ці думки античного Корифея можна віднести і до керівного персоналу сучасних підприємств. Статистика свідчить, що посаду управлінця корпоративних підприємств частіше за все посідають працівники з економічною освітою (спеціалісти у сфері маркетингу), але останнім часом (в умовах ускладнення технічного рівня виробництва, підвищення вимог до якості продукції) до їх числа входять також інженери, які детально освічені у питаннях виробництва і економіки [6, с.34]. Критеріями добору сучасного управлінського персоналу є домінантність, креативність, емоційна врівноваженість, уміння боротися зі стресом, цілеспрямованість, енергійність, відданість справі, надійність, порядність, незалежність, впевненість у собі [7, с.86-87].

Розвиток є умовою змін і перетворень підприємства як системи. У результаті розвитку виникає новий стан підприємства, який може включати як якісні, так і кількісні зміни або їх взаємозв'язок.

Сучасні корпорації сприяють зростанню фахівців високої кваліфікації на всіх рівнях ієрархічної градації, створенню системи формування кадрового резерву. З працівниками управлінської ланки, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота відповідно до розроблених ними особистих річних планів, у яких передбачається систематичне навчання шляхом самоосвіти, періодичне навчання і підвищення кваліфікації, в тому числі й у відповідних навчальних закладах; участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем, що відповідають профілю роботи співробітника; стажування на відповідному робочому місці; заміщення в період відсутності працівника, на посаду якого співробітник зарахований до кадрового резерву [8, с.222-227].

Дієвим засобом розвитку персоналу управлінської ланки залишаються курси підвищення кваліфікації. Поряд із систематичним індивідуальним підвищенням кваліфікації управлінських кадрів може бути використано короткострокове інтенсивне навчання. Важливо, щоб особи, які здійснюють таку підготовку, були кваліфікованими фахівцями у своїй сфері, а добір груп суворо відповідав би специфіці діяльності корпоративного підприємства. Програма має включати слабкі і проблемні місця у діяльності (наприклад, проблеми антикризового управління) [6, с.93-94].

Особливе місце серед складових розвитку управлінського персоналу посідає планування кар'єри. Сучасний розвиток суспільства зумовив активізацію ролі особистості в організації власного життя. Досягнення успіху в спеціальних теоріях постіндустріального суспільства обумовлено такими вимогами: вміння володіти інформацією та рівень освіти; пріоритет індивідуалістичних цінностей, прагматизм, орієнтація на невизначеність, що призводить до ускладнення процесу соціалізації і штовхає індивідів до виконання ролей, виходячи із власних інтересів і цілей [9, с.6-8]. Узагальнюючи погляди сучасних економістів на особливості створення кар'єри управлінського персоналу корпоративних підприємств України можна виокремити наступне [10-13]: зменшення формальної освіти у процесі планування кар'єри (розвиток ринку праці та підвищення ступеня мобільності робітників призвели до втрати прямих зв'язків між роботодавцями та системою вищої освіти); посилення індивідуального характеру планування кар'єри на противагу колективному; стрімке зростання варіантності планування кар'єри.

Широкого розповсюдження у закордонних корпораціях отримав коучинг як процес консультування більш досвідченим менеджером менш досвідченого. Коуч-менеджер має бути експертом не у даній сфері (хоч це, на наш погляд, є досить дискусійним), а мати хист до розкриття можливостей інших. Усе більше менеджерів компаній отримують можливість за необхідності користуватися послугами супервізорів у режимі індивідуальних і групових консультацій [14].

Американські корпорації доповнюють традиційні форми розвитку усе новими програмами, що надають працівникам соціальні пільги і послуги: паралельно з програмами медичного обслуговування, пенсійного страхування, догляду за дітьми, поліпшення транспортних і житлово-комунальних умов, діють і програми психологічної підтримки, що фінансуються за рахунок корпорації [14,с.85].

Характерною рисою великих корпоративних підприємств Японії є застосування системи довічного найму керівників і спеціалістів: оплата праці включає місячну заробітну плату і преміальні, які виплачуються двічі на рік, а також одноразову допомогу у зв'язку з виходом на пенсію ("золоті парашути").

В Японії досить поширеними стають знижки на витрати, що пов'язані з подарунками і розвагами, які організовуються для вищого керівного складу. В Німеччині загальновизнаним привілеєм вважається автомобіль як для особистого, так і службового користування. Компанія при цьому покриває покупну ціну, витрати на паливо і експлуатаційні витрати. Для Великої Британії найбільш характерною є сплата

відряджень для дружини (чоловіка), сплата номеру в готелі, подорожі “першим класом”, домашній телефон зі знижкою за користування, надання довгострокових позик. Як додаткові винагороди бельгійські вищі керівники отримують можливість безкоштовно відпочивати в Іспанії, стати членом закритого клубу, отримати кредитні картки клубу. Деяким керівникам надаються одразу три автомобілі: один – для службового користування, другий (спортивний) – для задоволень, третій – для дружини або чоловіка.

Ми глибоко переконані, що такі методи розвитку стануть дієвими лише у випадку відповідного матеріального рівня забезпечення якості життя менеджерів. Деякі аспекти цієї проблеми (наприклад, можливості застосування системи Ракера) висвітлено нами у роботі [15].

Однією з найбільш оптимальних форм оплати праці є рейтингова система. Така система оплати праці (рейтинг – оцінка даної особи відносно інших) розроблена з урахуванням практики японських управлінців та враховує не тільки трудовий внесок робітника у доход підприємства, але й його індивідуальні характеристики. Будь-який трудовий процес базується на вмінні втілювати у конкретні справи знання і вміння. Оцінювання здійснюється за допомогою таких коефіцієнтів: загальний освітній рівень, місце в організаційній структурі, досвід роботи. Чим меншою є віддача робітника, тим меншим є його рейтинг, тим більшою мірою його заробітна плата залежатиме від результатів роботи його підрозділу. Чим меншим є показник значимості, тим вагомішим є коефіцієнт досвіду роботи та загального освітнього рівня. Отже, працівник має якнайшвидше поповнювати власні знання і закріплюватися на робочому місці. У рейтинговій системі чітко простежується перспектива збільшення заробітної плати без обмежень. Така оплата праці спонукає спрямовувати свої зусилля на впровадження нового, прогресивного [5, с.145].

Для мотивації ефективної праці найманих керівників здебільшого застосовуються у зарубіжній практиці фінансові бонуси, програми акціонерних опціонів.

Опціон – це право на отримання акцій компанії, які надає Рада директорів у вигляді заохочення до інтересів корпорації. Право на опціон може бути реалізоване через деякий період (здебільшого 5 чи 10 років), але ціна в опціоні визначається заздалегідь. Таким чином, стимулюється досягнення більш високих результатів праці, і, навіть за умови стабільного курсу акцій, винагорода у формі опціону позбавляє управлінця від сплати прибуткового податку, оскільки така винагорода відноситься до категорії доходу на капітал. У роботі [16] визначені протиріччя опціонних виплат, що мають враховуватися вітчизняними

корпораціями. По-перше, розмір виплат, адже навіть незначні збільшення курсової різниці акцій можуть повернутися для менеджера значними преміальними. По-друге, залежність курсової вартості акцій від факторів, що можуть не мати відношення до якості роботи менеджера.

Запобіжним заходом недопущення повторення корпоративних скандалів, пов'язаних з цими формами мотивації, подібних до тих, що відбувались у США, країнах Західної Європи, може бути впровадження принципів партисипативного управління. Поєднання механізмів стимулювання керівників із застосуванням вартісної концепції фінансового управління з механізмом партисипативного управління підприємством може розглядатись як шлях до запобігання виникнення агентських проблем на корпоративних підприємствах. Розроблена із застосуванням таких підходів модель мотивації і стимулювання праці керівників повинна передбачати відносини солідарності й соціальної справедливості – елементів соціально-орієнтованої економіки, що розбудовується в постсоціалістичних країнах [2].

Таким чином, управління розвитком управлінського персоналу сучасних корпорацій має носити полісистемний характер, де «піраміду першості» повинні відігравати методи матеріального стимулювання. Позитивним може стати і впровадження рейтингової системи у крупних акціонерних товариствах. Певну зацікавленість для українських підприємств корпоративного типу можуть становити фінансові бонуси і опціони, хоча рішення щодо їх реалізації має бути виваженим і прийматися відповідно до ситуації. Особливу роль мають відігравати засоби соціально-психологічного впливу із застосуванням досвіду Японії, Німеччини, Великої Британії.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку проблем розвитку персоналу управлінської ланки акціонерних товариств машинобудівної галузі Харківського регіону з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

1. Гальчинський А.Ю. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти. – К.: Либідь, 2006. – 321 с.

2. Хохлов Б. Наемные работники и корпоративное управление // Человек и труд. – 2005. – №3. – С.82-83.

3. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти / О.М.Сохацька, Н.П.Тарнавська, А.Н.Тибінь. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 359 с.

4. Сумин В.А. Регулирование деятельности персонала управления. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 308 с.

5. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – 287 с.

6. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике / В.Н.Гончаров, М.С.Радомская, С.М.Радомский; Под общ. ред. В.Н.Гончарова. – Донецк: Альматео, 2006. – 195 с.

7. Голоядова Т.О. Акціонерні товариства: організаційно-правові аспекти та управління персоналом. – Одеса: Астропринт, 2005. – 184 с.

8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. – 2-е вид. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

9. Тімченко-Алексенцева К.С. Соціальні умови формування успішної кар'єри: Автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. – Запоріжжя: Гуманітарний ун-т «ЗІДІ», 2007. – 24 с.

10. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 240 с.

11. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. – Рівне, Луцьк: Надтир'я, 2006. – 177 с.

12. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах. – Запоріжжя: Гуманітарний ун-т «ЗІДМУ», 2007. – 518 с.

13. Круш П.В., Кавчиш О.П., Гречко А.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 267 с.

14. Грядущий Б.А., Петренко С.Я., Чернова В.А. Корпоративное управление в транзитивной экономике. – Донецк: ДонУГИ, 2006. – 183 с.

15. Черкашина Т.С. Управління розвитком людського капіталу підприємства в контексті переходу до постіндустріальної економіки // Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2007. – №3. – С.330-335.

16. Капустянский П.З. Мотивация работы персонала современных организаций (организационно-управленческий аспект). – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

*Отримано 30.08.2007*

УДК 658.012

О.О.ПЕТРЯЄВ, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

## **АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКОМ**

Обґрунтовується необхідність здійснення делегування повноважень керівником, аналізуються організаційно-психологічні бар'єри і умови делегування, узагальнюються причини, що перешкоджають розвитку делегування повноважень.

У практиці здійснення управлінських рішень необхідно створити таке середовище, в якому б ці рішення виконувалися якнайкраще. Досвідчений керівник під час передавання рішень для виконання піклується про те, щоб його інформація була належно сприйнята, зрозуміла і засвоєна. Чим більший авторитет керівника у працівників, тим гнучкіші форми його звертання до них, тим багатіший їхній набір: побажання, ради, прохання, рекомендації, повідомлення, роз'яснення, пояснення завдання, вказівки. Якщо керівник використовує, насамперед, владу, то гнучкість поведінки змінюється прямолінійністю, а форми звертання до працівників є такими, як вказівка, розпорядження, наказ у різкому, дратівливому тоні.